

学校编码: 10384

分类号_____密级 _____

学号: X2011156014

UDC _____

厦门大学

硕 士 学 位 论 文

**中国工商银行零售银行业务的发展创新
路径**

**Research on the path of Innovatory Development about
Retail banking of Industrial and Commercial Bank of China**

钱 培 红

指导教师姓名：林 志 扬 教 授

专 业 名 称：工商管理(EMBA)

论文提交日期：2014 年 4 月

论文答辩日期：2014 年 4 月

学位授予日期：2014 年 4 月

答辩委员会主席：_____

评 阅 人：_____

2014 年 4 月

厦门大学学位论文原创性声明

本人呈交的学位论文是本人在导师指导下,独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考其他个人或集体已经发表的研究成果,均在文中以适当方式明确标明,并符合法律规范和《厦门大学研究生学术活动规范(试行)》。

另外,该学位论文为()课题(组)的研究成果,获得()课题(组)经费或实验室的资助,在()实验室完成。(请在以上括号内填写课题或课题组负责人或实验室名称,未有此项声明内容的,可以不作特别声明。)

声明人(签名):

年 月 日

厦门大学学位论文著作权使用声明

本人同意厦门大学根据《中华人民共和国学位条例暂行实施办法》等规定保留和使用此学位论文，并向主管部门或其指定机构送交学位论文（包括纸质版和电子版），允许学位论文进入厦门大学图书馆及其数据库被查阅、借阅。本人同意厦门大学将学位论文加入全国博士、硕士学位论文共建单位数据库进行检索，将学位论文的标题和摘要汇编出版，采用影印、缩印或者其它方式合理复制学位论文。

本学位论文属于：

（ ） 1. 经厦门大学保密委员会审查核定的保密学位论文，
于 年 月 日解密，解密后适用上述授权。

（ ） 2. 不保密，适用上述授权。

（请在以上相应括号内打“√”或填上相应内容。保密学位论文应是已经厦门大学保密委员会审定过的学位论文，未经厦门大学保密委员会审定的学位论文均为公开学位论文。此声明栏不填写的，默认为公开学位论文，均适用上述授权。）

声明人（签名）：

年 月 日

摘 要

商业银行的零售业务是相对于公司金融业务而言，以个人、家庭为主要服务对象，向其提供综合、多方面、多功能的金融产品和服务。随着我国金融市场开放步伐的加快，科技网络应用水平的提升，居民金融服务需求市场的扩大，零售银行业务的转型发展将有利于业务结构的优化和经营业绩的提升。

本文在对现有文献和理论进行梳理的基础上，通过对海内外零售银行业务的经营现状进行总结对比，剖析了国内零售银行在经营理念、发展模式和内控管理方面存在的不足，明确了我国零售银行业务创新转型的主要研究方向。通过选取国内以招商银行为代表的零售银行的发展经验作为研究样本，总结出招行“产品创新、市场细分、科技为本”等零售业务经营思路，并提出国内银行零售业务发展应充分利用现代网络科技力量、发挥同业产品互补优势、加大产品组合创新。

同时，本文结合工行零售业务自身特点，展望在经济结构调整、中国城镇化推进、金融体制改革的时代背景下工行零售业务面临的发展机遇，也指出工行在信息技术变革、海外业务竞争、专业人才瓶颈等方面面临的挑战，进而提出工行零售业务应在客户管理、产品管理、渠道管理三条主线进行转型的策略。最后，从实务角度对零售业务在产品营销、渠道分布、组织机构三个领域进行创新转型提出具体实施建议，积极构建我国零售银行业务“以客户为中心”的外部营销服务体系 and 内部组织结构，提高国内零售银行对目标市场与优质客户的掌控能力。

关键词：零售业务；商业银行；转型

Abstract

With the WTO Agreement signed, China had begun opening financial market with a greater rapidity and relaxing the restrictions on market access and business scope for foreign capital banks and other financial firms abroad. Meanwhile, Chinese merchant banks are facing with the plights of financial securitization, disintermediation and excess liquidity. With the rapid transformation happened in financial area, national merchant banks of China need to accelerate marketizing process, emphasis on development of retail business, and improve their core competitiveness of retail business by reform and innovation.

Middle and small-size banks, such as China Merchants Bank, has planned and practiced ahead in Chinese financial market. Based on the concept of service driven by Customer Experience, they committed to establish their own name brands, grab good-quality market resources. Those measures make these banks ran ahead in the procedure of strategic transformation and sustainable development of the merchant banks in China.

Facing the great challenges brought by new financial circumstance, four major state-owned commercial banks led by the Industrial and Commercial Bank of China that aim to win a place in the market under fiercely white-hot competition, are supposed to analyse their current situation of retail banking, focus on the aspects of channel integration, business innovation and customer's development to explore a revolutionary path of management and development with the help of significant experiences on retail banking at home and abroad.

Based on the analysis of current internal and external environment of retail banking's development, this thesis expound a theory of reproduction of retail banking. By reviewing the experience development of middle and small-size banks, especially of CMB, this paper indicates a direction for transformation of ICBC's retail banking. Meanwhile, according to review achievements of ICBC's retail banking received recently, analyse opportunities and challenges presented in front of

the ICBC,my research aims to propose some implementing measures of retail banking transformation and innovation for the ICBC in such three main aspects:product transformation, channel transformation and framework.

Keywords: Retail Banking; Merchant Bank; Transformation

厦门大学博硕士论文摘要库

目 录

第一章 绪论	1
第一节 零售银行概述	1
一、零售银行的概念.....	1
二、零售银行的业务范围.....	1
第二节 零售银行的发展动因分析	3
一、批发业务盈利能力的下降.....	3
二、非银行机构加入零售竞争.....	3
三、电子技术被广泛运用.....	3
四、金融服务需求市场的壮大.....	4
五、金融监管的松动.....	4
第三节 零售银行业务发展现状分析	5
一、国外银行零售业务发展现状.....	5
二、我国银行的零售银行业务经营现状.....	6
第四节 零售银行再造理论	7
一、银行再造理论.....	8
二、零售银行再造理论内涵.....	8
三、零售银行再造的目标.....	11
第二章 国内零售银行创新转型比较	14
第一节 中小商业银行零售业务的发展经验——以招行为代表	14
一、招商银行零售业务概况.....	14
二、招商银行零售业务竞争优势分析.....	15
三、中小商业银行面临的挑战.....	17
第二节 国有商业银行零售业务的变革方向	17
一、适应现代科技和网络发展.....	17
二、同业产品优势互补.....	18

三、产品组合创新.....	18
第三节 创新转型中的热点问题	18
一、关注客户体验.....	18
二、寻求战略联盟.....	19
第三章 工商银行零售业务的发展情况分析	21
第一节 工商银行零售业务发展回顾	21
一、个人客户总量快速增长，结构不断优化。	21
二、个人金融资产加速扩容，储蓄存款稳步增长。	22
三、个人贷款和信用卡产品日趋丰富，规模快速增长。	23
四、零售板块营业贡献持续提升，中间业务收入领跑同业。	23
第二节 当前工行零售业务发展的机遇与挑战	24
一、经济与社会发展带来的零售发展机遇.....	24
二、工行零售业务发展面临的挑战.....	25
第三节 工商银行零售业务转型方向	27
一、适应外部变化，夯实核心基础客户	27
二、扩展经营视野，打造信息化银行.....	28
三、深化联动协同，增强竞争合力.....	28
四、注重集约化经营，加强精细化管理.....	29
第四章 工行的零售银行业务转型策略建构	31
第一节 客户管理策略	31
一、目标市场细分.....	31
二、客户信息维护	32
第二节 产品管理策略	33
一、产品开发创新.....	33
二、产品定价管理.....	33
第三节 渠道整合策略	35
一、网点业务重塑.....	35
二、网点分区管理.....	36

三、渠道规划转型.....	36
第五章 工商银行零售业务转型策略的实施.....	386
第一节 零售产品转型策略实施	38
一、实施品牌策略.....	38
二、实施产品整合.....	39
三、实施市场细分.....	40
第二节 零售渠道转型策略实施	41
一、重塑网点布局.....	41
二、优化内部格局.....	40
第三节 组织架构的调整	43
一、管理体制转型.....	43
二、加强人才储备.....	44
结束语.....	45
参考文献.....	46

第一章 绪论

第一节 零售银行概述

一、零售银行的概念

在西方发达国家，按照银行的业务类型通常把商业银行业务分为批发银行和零售银行两类。将主要面向个人消费者、家庭和小企业的银行业务称为零售银行(retail bank)，而把主要面向公司和其他机构的银行业务称为批发银行(wholesale bank)。^①

零售银行业务是商业银行在经营中按客户进行市场的划分，其服务的对象是居民个人或家庭客户。根据业务的种类划分，零售银行业务可以分为个人存款业务、个人贷款业务和个人中间业务。随着科学技术，特别是电子信息技术在金融领域的广泛应用，我国消费金融市场的不断扩大和银行竞争的日益激烈，我国零售银行业务将发生新的变化。主要表现在以下几个方面：第一，零售银行业务的种类将由存款为主的业务转向以贷款和中间业务为主的方向发展；第二，零售银行业务的服务方式将由砖瓦式的布摊设点转向利用现代网络技术的网络化服务；第三，零售银行业务的服务范围将由地区化转向国际化、全球化发展。

二、零售银行的业务范围

根据零售银行是否涉及商业银行自身的资产负债情况，可以把零售银行的业务品种划分为零售资产业务、零售负债业务和零售中间业务。

(一) 零售资产业务

在零售资产业务中，银行主要对个人和家庭发放贷款，故此项业务又称个人贷款业务。房地产贷款、个人贷款、部分农业贷款以及商业和工业贷款属于零售银行业务。因此，零售资产业务是商业银行资产业务的重要组成部分。个人贷款随着金融创新活动的发展也在不断推出许多新的品种，个人和家庭贷款

^①王忠生，陈凌.“发达国家个人金融业务发展演变及启示” [J].金融研究，2006 年 5 期，P44-48。

除了传统的住房抵押贷款、汽车贷款、家具贷款、家用电器贷款、小额生产性贷款外，适应个人和家庭需要的教育贷款、医疗贷款以及旅游贷款等得到了广泛发展。80 年代以来电子技术在银行业务的应用，信用卡贷款(credit card loans)和销售终端贷款(point-of-sale loans)普遍流行起来，现在许多银行向个人和家庭提供消费者现金管理计划的服务，以此为基础向客户提供相关的、更方便的度身定制贷款(individually tailored loans)，以抓住巩固和拓展零售金融市场的机会。

（二） 零售负债业务

由于其主要是银行对个人出售存款的服务，所以亦称之为个人存款业务。同样可根据期限分为：短期、中长期存款，依据存款形式可分为：个人活期存款、个人储蓄存款、个人定期存款；依据利率可分为：固定利率存款和浮动利率存款；依据特定用途可分为：住房存款、基金存款、投资性存款及信用卡存款等。现在许多银行也超出传统的存款范围，提供投资账户便于客户直接购买股票，债券和其他证券。随着现代电子通讯技术的发展，银行吸收存款的技术方式也正在发生着日新月异的变化，电话银行、网络银行、个人银行和社区银行等新的零售业务都正在蓬勃发展中。

（三） 零售中间业务

商业银行中间业务，是指不构成商业银行表内资产、表内负债，形成银行非利息收入的业务。零售中间业务是指银行不用自己的资金，以中介人的身份为个人和家庭提供各种金融服务并收取手续费的业务，亦称零售中介业务。包括结算类、咨询代理类、担保类、承诺类、交易类中间业务和其他中间业务。由于商业银行在办理这些业务过程中，不直接作为信用活动的一方出现，不涉及自己的资产与负债的运用，业务的发生一般不在资产负债表中反映，商业银行的资产、负债总额也不受影响，所以称为中间业务。

第二节 零售银行的发展动因分析

一、批发业务盈利能力的下降

伴随着金融证券化和投资机构化浪潮的冲击，资本市场较为发达的西方及亚洲一些国家的商业银行，其批发信用中间人的作用正在不断削弱。那些给商业银行带来显著收益、业绩良好的大公司和大企业，都逐渐地采用直接在资本市场上筹措资金的方式。这种不通过商业银行筹措资金的方式，使商业银行的传统存贷款业务的量化比重明显下降，最终导致商业银行从批发银行业务中获取收益的能力不断下降，迫使商业银行不得不重新审视零售银行业务领域，从中寻找新的效益增长点。

二、非银行机构加入零售竞争

伴随着金融自由化和非管制化浪潮的冲击，零售业务市场竞争异常激烈。商业银行、非银行金融机构、各类公司都纷纷参与角逐。尤其值得一提的是，银行零售业务领域内信息技术的广泛深入地运用，为一些通讯公司和软件公司利用自身的技术优势参与零售银行业务竞争提供了便利。同时，一些国家的制造商和零售商等非银行的业务竞争者，亦利用自身分布广泛的销售网络，通过自己的内部银行开展了多方位的零售银行业务，参与零售业务的竞争。商业银行为为了确保自身的生存和发展，亟需积极开展零售业务，通过为中小客户尤其是个体客户提供更全面周到的服务等手段，以增强自身的对外竞争能力，保持自身在零售业务市场上的市场占有率。

三、电子技术被广泛运用

随着电子计算机、通讯网络等高科技手段的广泛运用，商业银行开展零售业务的经营成本(诸如人员、场地)等日趋下降。经营成本的下降，使原本无利可图或仅盈微利的零售业务骤然变得炙手可热。与此同时，高科技手段的广泛应用也使一些过去难以实现的零售服务功能变得更容易实现，且快捷便利。最新的互联网统计报告则显示：截至到二零一二年十二月底，中国网民总数达到5.6亿多人，网民普及率达到42.1%。互联网发展数据表明，我国互联网络基础环

境在近年来取得了长足的进步和重大的发展,并且这种趋势还将保持延续。(我国互联网发展基本情况见表 1)如通过互联网、电话等手段,客户足不出户,即能全天(24 小时)随时享受商业银行提供的账户查询及转账、信息咨询、财务分析、投资组合分析、代客远程买卖等服务。

表 1 我国互联网络发展基本情况 单位:亿人、百分比

项目	2007 年	2008 年	2009 年	2010 年	2011 年	2012 年
联网计算机数(亿)	0.78	2.7	3.46	3.5	3.92	3.98
手机网民(亿)	0.5	1.18	2.33	3.03	3.56	4.2
联网用户(亿)	2.1	2.98	3.84	4.57	5.13	5.64
互联网普及率(%)	10.5%	16.0%	28.9%	34.3%	38.3%	42.1%

资料来源:中国互联网络信息中心发布的中国互联网发展状况调查统计报告数据,作者整理。

四、金融服务需求市场的壮大

二战后,商品过剩和资本过剩导致消费者金融服务需求市场不断扩大,个人拥有资产持续膨胀,中产阶级的比重不断提高。这部分人群对商业银行的金融服务需求已不仅仅满足于单一的储蓄,而更希望得到一种能获得更高回报、使风险更分散及使资产更具流动性的多元化的资产投资组合经营管理方式。多元化的资产营运管理具有很强的专业性,一般人对这一投资组合优化方式缺乏必要的专业素养,且无充沛的时间和精力去从事该项管理,因而也就形成了另外一个庞大的需求市场,即要求商业银行运用自身的人才优势和信息优势,为一般个体客户提供投资理财咨询、代客投资理财、代理融通各类零售银行业务的需求市场。

五、金融监管的松动

上世纪 80 年代以来,新技术革命和金融创新的风起云涌,使得要求放松金融监管的呼声日渐高涨,银行、证券和保险等分业经营亦因此逐步放松。金融监管的松动在一定程度上也推动了商业银行零售业务的发展。它促使商业银行丰富了零售业务服务品种,提供了诸如销售保险以及代客买卖股票、债券和基金等更为有利可图的新型零售业务品种,使得零售业务渐渐成为能够满足客户多样化金融服务需求的银行业务体系。

Degree papers are in the “[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)”. Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to etd@xmu.edu.cn for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库